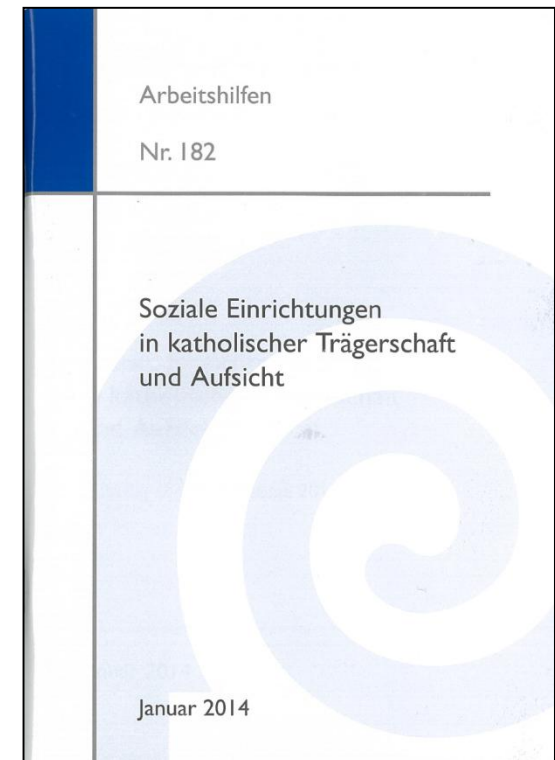


Aktualisierung der Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz - Kernpunkte und Herausforderungen

*Hans Jörg Millies,
Finanz- und Personalvorstand
des Deutschen Caritasverbandes*

*anlässlich der Fortbildung des Caritasverbandes
für die Diözese Münster e.V. am 2. September 2014*



Warum die Arbeitshilfe 182?

caritas

- **Unternehmenskrisen** gehen nicht an der Caritas vorbei
- **Versagen trägereigener Aufsichtsstrukturen** als ein wesentlicher Grund für Krisen
- Klare, funktionierende Aufsichtsstrukturen sind deshalb ein wichtiges **Qualitätsmerkmal** der Kirche und ihrer Caritas
- Die Arbeitshilfe 182 bietet **Orientierung** bei der Einrichtung effektiver Organ- und insbesondere Aufsichtsstrukturen

- Teil 1: Hinführung und Überblick über die neuen Inhalte der Arbeitshilfe 182
- Teil 2: Rechte und Pflichten der Trägerorgane

Was ist geblieben?

caritas

- **Eigenverantwortung der Rechtsträger** für die Gestaltung der Aufsichtsstrukturen
- **Sorge der Bischöfe** für das Vorhandensein von Aufsichtsstrukturen
- **Selbstverpflichtung** der Rechtsträger

Was ist neu?

Oder: Mehrwert der dritten Auflage?

caritas

- Konsequente Verankerung des Prinzips der gestuften kirchlichen Aufsicht auf Basis des Subsidiaritätsprinzips
- Beschreibung des Zusammenwirkens aller Organe
- Einarbeitung kirchlicher Grundlagendokumente (wie z.B. Berufen zur Caritas und Motu Proprio, Transparenzstandards für Caritas und Diakonie)
- Ausführliche Darstellung der Haftungstatbestände für Organmitglieder

Gute Unternehmensführung in der Kirche und ihrer Caritas?

caritas

- Caritas ist der **Dienst der Nächstenliebe** unserer Kirche und ein unverzichtbarer Wesensausdruck ihrer selbst.
- 8.200 **eigenständige Rechtsträger** der Caritas mit knapp 25.000 Diensten und Einrichtungen erbringen ihn ...
- ... unter Markt- und **Wettbewerbsbedingungen** und dem Kostendruck der Sozialversicherungsträger.
- Die Orientierung an den Grundsätzen guter Unternehmensführung und -kontrolle und die **eigene Profilierung als wertgebundene Unternehmen** sind zur Existenzsicherung und Weiterentwicklung erforderlich.



Merkmale guter Unternehmensführung in der Kirche und ihrer Caritas (I)

caritas

- Prinzipien der **katholischen Soziallehre** als Anspruch und Orientierung: Personalität, Solidarität und Subsidiarität.
- Angemessene, wirksame Aufsichtsstrukturen als Qualitäts- und **Wettbewerbsvorteil**
- Caritas-Arbeit auch gegenüber der Öffentlichkeit transparent machen: **Transparenzstandards** für Caritas und Diakonie (2010) als selbstgesteckte Anforderung
- **Bewährte Unternehmensstandards übernehmen ...**

Merkmale guter Unternehmensführung in der Kirche und ihrer Caritas (II)

caritas

- **Ausstrahlungswirkung** des Deutschen Corporate Governance Kodex und angelehnter Unternehmensgesetze (KonTraG, TransPuG, EHUG)
- **Selbstverpflichtung**: „Die katholischen Träger von sozialen Diensten und Einrichtungen – unbeschadet ihrer Rechtsform – müssen im Einzelfall prüfen, ob und ggf. in welchem Umfang eine Übertragung der Regelungen auf ihren Bereich sinnvoll ist.“ (Arbeitshilfe 182, S.12)

Merkmale guter Unternehmungsführung in der Kirche und ihrer Caritas

Mitgliederversammlung/ Gesellschafterversammlung

Aufsichtsebene

Geschäftsführung

Zusammenarbeit zwischen den Organen

Verhältnis zum Bischof und zum Spitzenverband

Anlagen:

- Motu Proprio über den Dienst der Liebe
- Grundzüge des Haftungsrechts von Organmitgliedern
- Mitteilungensformulare über die Umsetzung

Die Organe im Überblick

caritas

Mitglieder-/
Gesellschafterversammlung

Aufsichtsorgan

Geschäftsführung/ Vorstand

Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremium

caritas

- **Prinzip der personellen Trennung**
im Rahmen des dualen Führungssystems:
 - **Geschäftsführung** mit Zuständigkeit für die operative Steuerung / Strategieentwicklung
 - **Aufsichtsgremium** mit Zuständigkeit für die Aufsicht über die Geschäftsführung und deren strategische Beratung
- **Regelung von Rechten, Pflichten** und Verantwortlichkeiten in Satzung oder in ergänzenden Geschäftsordnungen

Zusammenwirken der Organe

caritas

Mitglieder-/ Gesellschafterversammlung	Grundsatzfragen (z.B. Satzungs- änderung), Feststellung Jahresab- schluss
Ehrenamtlich besetztes Aufsichtsorgan	In Vertretung für die Mitglieder- und Gesellschafterversammlung: Strategische Beratung der Geschäftsführung, Aufsicht und Kontrolle
Geschäftsführung	Operative Leitung des Unternehmens in eigener Verantwortung (Einhaltung Gesetze, Strategie, Wirtschaftsplanung, Risiko- und Qualitätsmanagement, Berichtswesen)

Prinzip der vertrauensvollen Zusammenarbeit (I)

caritas

- **Gute Informationsversorgung** des Aufsichtsgremiums als gemeinsame Verantwortung beider Organe
 - Aufsichtsgremium legt eigenen Anforderungskatalog fest (**auch Hol-Schuld**)
→ Verankerung in Satzung/ Geschäftsordnung empfohlen
 - Adäquate Vorbereitung auf die Sitzungen muss möglich sein
- **Offene Diskussionskultur**
unter Wahrung der Vertraulichkeit

Prinzip der vertrauensvollen Zusammenarbeit (II)

caritas

- Intensiverer, **regelmäßiger Austausch** zwischen Vorsitzendem des Aufsichtsgremiums und Geschäftsführung
- Geschäftsführung nimmt an Sitzungen des Aufsichtsgremiums beratend teil
- Bei Bedarf auch Sitzungen oder einzelne Tagesordnungspunkte **ohne Beisein der Geschäftsführung** (z.B. Vertragsgestaltung Geschäftsführung)

- **Keine Einmischung** des Aufsichtsgremiums in operative Aufgaben der Geschäftsführung
- Ansonsten **Gefahr von Konflikten** mit Ineffizienzen und „Beschädigung“ der Geschäftsführung
- **Ausnahme von dieser Regel:** Definierte Genehmigungsvorbehalte für das Aufsichtsgremium in Bezug auf Geschäfte von grundlegender Bedeutung

- **Trägerstrukturen** in der Caritas werden **komplexer**
- Effektive Aufsicht in Holdingstrukturen: Aufsichtsgremium der **Mutter auch für Töchter zuständig**
- **Ausnahme: Bei komplexeren Holdings** evtl. Einrichtung eigener Aufsichtsgremien für die Töchter im Sinne des Subsidiaritätsprinzips
- **Mehrköpfiger Vorstand** sinnvoll, mit Bestellung Vorsitzenden, der ggfs. nicht überstimmt werden kann.

Verhältnis zum Bischof und zum Spitzenverband

caritas

- **Rolle des Bischofs** gemäß Motu Proprio über den Dienst der Liebe (2012):
„Erster Verantwortlicher“ des kirchlichen Liebedienstes mit folgenden Aufsichtspflichten:
 - Einhaltung der Vorschriften des allgemeinen und partikularen Kirchenrechts wie zum Beispiel dem Arbeitsrecht
 - Aufsicht über die Kirchengüter der caritativen Organisationen
- **Konkretisierung in der Arbeitshilfe 182:**
„Die deutschen Bischöfe nehmen die Aufsicht gegenüber den sozialen Diensten und Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft in erster Linie dadurch wahr, dass sie für funktionierende Aufsichtsstrukturen und –gremien bei den Trägern dieser Dienste und Einrichtungen Sorge tragen.“ (S. 37) ...



Verhältnis zum Bischof und zum Spitzenverband

caritas

- Aufsicht soll in der Regel durch ein **trägereigenes Aufsichtsorgan** geschehen.
- Davon abzugrenzen ist die **direkte Aufsicht durch den Bischof** bzw. seine Kirchenbehörden (auch resultierend aus speziellen kirchlichen Rechtsvorschriften wie KVVG)
- **Verhältnis zwischen beiden Aufsichtsdimensionen:**
Prinzip der gestuften kirchlichen Aufsicht

Prinzip der gestuften kirchlichen Aufsicht

caritas

**Trägereigenes
Aufsichtsorgan
vorhanden?**

Ja!

Umfang Aufsicht **geringer**

- Umsetzung AH 182
- Umsetzung kirchliches Arbeitsrecht,
- Genehmigung Satzungen,
- Genehmigungsvorbehalte bei grundsätzlichen Rechtsgeschäften

Nein!

Umfang Aufsicht **größer**

- Umsetzung AH 182
- Umsetzung kirchliches Arbeitsrecht,
- Genehmigung Satzungen,
- Mehr Genehmigungsvorbehalte
- Informationspflichten
- Prüfung OdG/ VDD-Prüfrichtlinien 2009

Grundsätze/ Anforderungen für die kirchliche Aufsicht

caritas

- **Ziel:** Gewährleistung der wirtschaftlichen und unternehmerischen Handlungsfähigkeit der Rechtsträger
- Aufsicht durch kirchliche Behörden kann trägereigene Aufsichtsstrukturen nicht adäquat ersetzen
- Genehmigungsvorbehalte müssen **wettbewerbsneutral** und **zeitnah** erfolgen
- Regelmäßige Überprüfung der Genehmigungsvorbehalte auf **Aktualität** und **Notwendigkeit**

Grundsätze/ Anforderungen für die kirchliche Aufsicht

caritas

- Mögliche **Einbindung der DiCV/ LCV** bei der Überprüfung der Grundsätze der Arbeitshilfe 182;
→ Aber: Vermeidung von Interessenskonflikten bei den DiCV/LCV (Aufsicht und Beratung trennen)
- Unterstützende Funktion der DiCV/ LCV:
Beratung bei Gestaltung von Satzungen im Sinne der Arbeitshilfe und Durchführung von Informations- und **Qualifizierungsveranstaltungen** für die Organmitglieder

- Teil 1: Hinführung und Überblick über die neuen Inhalte der Arbeitshilfe 182
- Teil 2: Rechte und Pflichten der Trägerorgane

Mitgliederversammlung/ Gesellschafterversammlung

caritas

- **Rolle des Eigentümers** und seine Verantwortung für die Einrichtung effektiver Organstrukturen
- Einberufung und Zusammensetzung:
Mindestens **einmal pro Jahr**, keine Interessenskollisionen
- **Aufgaben:**
 - Festlegung Satzung / Gesellschaftsvertrag
 - Einrichtung Aufsichtsgremium mit Geschäftsordnung
 - **Genehmigungsvorbehalte** für wesentliche Unternehmensentscheidungen (z.B. Feststellung Jahresabschluss), **auch auf Basis von Empfehlungen des Aufsichtsgremiums**

- **Verpflichtung** der Rechtsträger zur Einrichtung effektiver Aufsichtsstrukturen
- Mitglieder- / **Gesellschafterversammlung** nur unter gewissen Umständen ausreichend
- **Größe** des Aufsichtsgremiums: Mindestens 3 bis maximal 9, um notwendige Kompetenzen und Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten
- **Sitzungsfrequenz**: 3 bis 6 Sitzungen pro Jahr
- Effektive Aufsicht in **Holdingstrukturen**: Aufsichtsgremium der Mutter auch für Töchter zuständig

Aufsichtsebene: Vermeidung von Interessenkonflikten bei der Besetzung (I)

caritas

- **Keine Mitgliedschaft** für
 - Mitglied der Geschäftsführung,
 - Verwandte/ enge Vertraute des Vorstandes,
 - **Mitarbeitervertreter** (es sei denn, es handelt sich um gewählte bzw. entsandte Beschäftigtenvertreter aufgrund kirchenarbeitsrechtlicher Vorschriften),
 - Beschäftigte des beauftragten Wirtschaftsprüfers/ Steuerberaters,
 - Personen in Wettbewerbsbeziehung

Aufsichtsebene: Vermeidung von Interessenkonflikten bei der Besetzung (II)

caritas

- **Mitgliedschaft möglich**, wenn Interessenskollisionen ausgeschlossen bzw. offengelegt sind und diese Gruppen keine Mehrheit im Aufsichtsgremium haben:
 - **Klienten** und deren Angehörige (aber: eher Berufung in Beirat mit Beratungsfunktion)
 - Personen in einer geschäftlichen Beziehung zum Träger (z.B. Lieferant, **Hausbank**)
 - Mitarbeiter von **Aufsichtsbehörden**-/instanzen (z.B. Heimaufsicht, Jugendamt)
 - **Politiker**

Aufsichtsebene: Vermeidung von
Interessenkonflikten bei der
Besetzung (III)

caritas

Mitglieder der Gesellschafterversammlung
sollten dem Aufsichtsgremium wegen
potenzieller Interessenskonflikten zwischen
den beiden „Ämtern“ möglichst nicht
angehören.

Aufsichtsebene: Grundsätzliche Anforderungen

caritas

- Erstellung eines **Anforderungsprofils**
- **Loyale Mitglieder**, die Interessen des Trägers auf der Grundlage der Leitsätze der kath. Kirche vertreten
- **Kompetente Mitglieder**, die notwendige fachliche Qualifikationen mitbringen: theologisch-ethisch, juristisch, ökonomisch (einschließl. Personalführung)
- **Ausgewogener Anteil Frauen/Männer**
- **Mehrheit soll**, Vorsitzender des Aufsichtsgremiums muss der katholischen Kirche angehören

Aufsichtsebene: Grundsätzliche Anforderungen (II)

caritas

- Aufsichtstätigkeit benötigt Zeit (nicht nur die Sitzungen an sich sondern Vor- und Nachbereitung sowie ggfs. Sondersitzungen)
- Bereitschaft und Fähigkeit, auch unangenehme und konfliktträchtige Entscheidungen zu treffen
- Zeitliche Befristung des Mandats (2 bis 6 Jahre) mit Möglichkeit zur Wiederwahl und Altersgrenze
- Möglichkeit der personellen Erneuerung vorsehen
- Entlassungsregelungen
- Keine Selbstergänzungswahl

Rechte und Pflichten des Aufsichtsgremiums (I)

caritas

- Beratung und **Überwachung** der Geschäftsführung als Kernaufgabe
- Regelmäßige Beschäftigung mit den **Chancen/ Risiken** des Trägers, auch **Compliance**
- **Keine Beteiligung am operativen Geschäft** mit der Ausnahme von Genehmigungsvorbehalten
- Jährliche Bestimmung des **externen Abschlussprüfers** und Festlegung des Prüfungsumfanges

Rechte und Pflichten des Aufsichtsgremiums (II)

caritas

- Bildung von **Ausschüssen** aus Gründen einer effektiven Arbeitsweise (insbesondere bei relativ großen Gremien)
- Eigenverantwortliche Wahrnehmung der für die Tätigkeit erforderlichen **Qualifizierungsmaßnahmen**, dabei Unterstützung durch Träger
- Regelmäßige **Reflexion** der Aufsichtstätigkeit

Aufsichtsebene: Aufgaben des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums

caritas

- Vorbereitung der Sitzungen
- Koordination der Arbeit des Aufsichtsgremiums und Leitung der Sitzungen
- Vertretung des Aufsichtsgremiums nach außen
- Regelmäßiger Kontakt zur Geschäftsführung (falls erforderlich auch Einberufung von Sondersitzungen)
- Erteilung des schriftlichen Auftrages zur Durchführung der Abschlussprüfung

Aufsichtsebene: Aufgaben und Verantwortung (II)

caritas

- Bestimmung des **externen Abschlussprüfers** und Festlegung des Prüfungsumfanges
 - Qualitätsmaßstäbe bei Auswahl beachten
 - Abschlussprüfer wird für ein Jahr bestellt
 - Wiederbestellung ist möglich
 - Spätestens nach 7 Jahren Prüferwechsel, evtl. auch der Prüfungsgesellschaft
 - Prüfer trägt Prüfbericht **persönlich** im Aufsichtsrat vor

Rahmenbedingungen für die Tätigkeit des Aufsichtsgremiums

caritas

- Mitarbeit ist in der Regel **ehrenamtlich**
- **Auslagenerstattung** auch in Form einer pauschalen Aufwandsentschädigung, die tatsächlich entstehende Aufwendungen deckt
- Angemessene **Vergütung**/ Sitzungsgeld möglich, falls in Satzung vorgesehen; Höhe des Entgelts sollte verhältnismäßig sein (Anforderungsprofil und Umfang der Tätigkeit sowie Größe des Rechtsträgers als Kriterien)
- Eigenverantwortliche Wahrnehmung der für die Tätigkeit erforderlichen **Qualifizierungsmaßnahmen**, dabei Unterstützung durch Träger

Geschäftsführung: Zusammensetzung (I)

caritas

- Prinzip der **Verhältnismäßigkeit**: Besetzung und Größe orientiert sich an Größe und Aufgabenspektrum des Trägers
- Auch Frage der **Ehrenamtlichkeit** in der Geschäftsführung auf dieser Basis zu beantworten:
 - Bei mehr als 50 Mitarbeiter(inne)n sollte zumindest ein Mitglied der Geschäftsführung hauptamtlich sein
 - Je größer das Unternehmen, desto eher Wahrnehmung durch Hauptamtliche

Geschäftsführung: Zusammensetzung (II)

caritas

- **Bei Holdings** mehrköpfiger Vorstand sinnvoll mit Bestellung Vorsitzenden, der ggfs. nicht überstimmt werden kann.
- Falls mehrköpfiger Vorstand nicht möglich, alternative Regelungen zur **Gewährleistung des Vier-Augen-Prinzips** bei wichtigen Entscheidungen erforderlich
- Regelung der Zusammenarbeit in der Geschäftsführung mit Hilfe einer **Geschäftsordnung** und **eines Geschäftsverteilungsplans**

Geschäftsführung: Zusammensetzung (III)

caritas

- **Notwendiger Kompetenz-Mix:** Ausreichend theologisch-ethische, fachspezifische und ökonomische Kompetenzen → Erstellung Anforderungsprofil
- Ausgewogener **Anteil von Frauen und Männern** mit Schaffung von förderlichen Rahmenbedingungen → DCV-Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“

Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung

caritas

- Entwicklung und Anwendung von Instrumenten einer **guten** und verantwortungsvollen wirtschaftlichen **Unternehmensführung**:
 - Controlling
 - Qualitätsmanagement
 - Risikomanagement/ Compliance
 - Leitung und Aufsicht
 - Effektives Berichtswesen
- Verantwortungsvoller Umgang mit treuhänderisch überlassenen Mitteln → Angemessene Regeln für Verwendung von **Spenden und Erbschaften**

Geschäftsführung: Vergütungsfragen (I)

caritas

- **Angemessene Vergütung** für hauptamtliche Mitglieder der Geschäftsführung
- **Aufsichtsgremium entscheidet** darüber
- **Orientierungen für die Höhe** der Vergütung:
 - AVR des DCV (bei kleineren Trägern)
 - Sozialethische Kriterien bei übertariflichen Regelungen erforderlich
→siehe Orientierungshilfe des DCV

Geschäftsführung: Vergütungsfragen (II)

caritas

- **Sozialethische Kriterien** bei übertariflichen Regelungen:
 - Orientierung an den wirtschaftlichen Anforderungen (Größe/ Komplexität des Trägers, Wettbewerbsumfeld)
 - Berücksichtigung vergleichbarer Vergütungshöhen für ähnliche Funktionen in der Kirche
 - Zu groß Spreizung zwischen höchster und niedrigster Vergütungshöhe vermeiden
 - Bei Bemessung eines variablen Vergütungsbestandteils sind die qualitativen Ziele des Trägers zu berücksichtigen

Geschäftsführung: Vergütungsfragen (III)

caritas

- **Ehrenamtliche Mitglieder**
 - Auslagenerstattung
 - Bei darüber hinaus gehenden Zahlungen muss dies aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Gründen in der Satzung geregelt sein (siehe § 40 BGB für Vereine und § 86 Abs. 1 BGB für Stiftungen)
→ Bis zum 1.1.2015 müssen Satzungen entsprechend angepasst sein, ansonsten droht Verlust der Gemeinnützigkeit

caritas

Herzlichen Dank
für Ihre
interessierte Aufmerksamkeit
und
den später folgenden
Austausch...